

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «ОРЛОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ имени  
И.С.ТУРГЕНЕВА»

Кафедра менеджмента и государственного управления

Допустить к защите:

«\_\_\_\_\_» 20\_\_\_\_

## КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: «Современный стратегический анализ»  
на тему: Стратегия развития туристического кластера в регионе  
на материалах туристической отрасли

Выполнил:

Студент Яштутина Ирина Викторовна

Группа 91М-м

Направление 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Общий и стратегический менеджмент

Оценка защиты: \_\_\_\_\_

Руководитель: \_\_\_\_\_ Тронина Ирина Алексеевна

Орел 2020

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
 РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
 ФГБОУ ВО «ОРЛОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
 ИМЕНИ И.С. ТУРГЕНЕВА»

Кафедра менеджмента и государственного управления

**ЗАДАНИЕ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ**

по дисциплине «Современный стратегический анализ»

студента Яшутиной И.В.

курс 1 группа 91М-м направление Общий и стратегический менеджмент

**Тема курсовой работы:**

Стратегия развития туристического кластера в регионе

Дата выдачи задания «19» февраля 2020 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ И.А. Тронина

Этапы выполнения курсовой работы	Срок сдачи работы		Подпись студента	Процент выполнения этапов курсовой работы (баллы)	Подпись руководителя
	план	факт			
Написание содержания курсовой работы. Введение	04.03				
1 Глава	08.04				
2 Глава	06.05				
Заключение	20.05				
Оформление курсовой работы и сдача на кафедру	25.05				
Защита (презентация) курсовой работы					

2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА В РОССИИ .....	6
1.1 Стратегический анализ туристической отрасли на федеральном уровне в сравнении с ситуацией за рубежом .....	6
1.2 Стратегический анализ туристической сферы Орловской области в сравнении с развитыми регионами .....	14
1.3 Оценка существующей стратегии и программ отраслевого развития .....	23
2 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА .....	29
2.1 SWOT-анализ туристической отрасли в Орловской области.....	29
2.2 Портфельный анализ сферы туризма в регионе .....	35
2.3 Разработка паспорта стратегии развития туристического кластера в Орловской области.....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	49
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	53

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночной экономики в России способствовало перестройке способов организации производства и территориальной структуры туризма. Основным методом развития туристской отрасли признан кластерный подход. Применение кластерного подхода в турииндустрии в условиях переходной экономики является весьма актуальным и связано с целым рядом особенностей данной отрасли. В первую очередь с нематериальным характером турпродукта, создаваемого на конкретной территории на основе местных ресурсов при взаимодействии хозяйствующих субъектов и администрации региона и наличии тесных межотраслевых связей. Применение кластерного подхода для стратегического планирования регионального туризма приводит к масштабному мультипликативному эффекту. При кластерном подходе реализуется стратегия стимулирования развития туризма для ограниченного числа региональных субъектов страны на основе перспективных инновационных проектов по созданию туристско-рекреационных кластеров.

Объектом исследования является туристический кластер региона.

Предметом исследования являются процессы стратегического развития туристического кластера в Орловской области.

Целью курсовой работы является разработка рекомендаций по стратегическому развитию туристического кластера в регионе на примере Орловской области.

Для достижения данной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- проведен стратегический анализ туристической отрасли на федеральном уровне в сравнении с ситуацией за рубежом;
- проведен стратегический анализ сферы туризма в Орловской области в сравнении с развитыми регионами;
- проведена оценка существующей стратегии и программ отраслевого развития на федеральном уровне и уровне Орловской области;

- проведен SWOT-анализ туристической отрасли в Орловской области;
- проведен портфельный анализ туристической отрасли с использованием матрицы БКГ;
- разработан паспорт стратегии развития туристического кластера Орловской области на период до 2030 года.

Методологической основой исследования стали комплексный анализ и системный подход к изучению сферы туризма в России и регионах.

# 1 ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА В РОССИИ

## 1.1 Стратегический анализ туристической отрасли на федеральном уровне в сравнении с ситуацией за рубежом

Туристская индустрия является одним из самых перспективных и активно развивающихся секторов мировой экономики.

Количество международных туристов выросло с 25 млн. человек в 1950 году до 1,36 млрд. к началу 2020 года. Сегодня каждый шестой житель Земли – турист. При этом по прогнозу экспертов их количество продолжит увеличиваться в среднем на 3,3% в год и достигнет к 2030 году 1,8 млрд. человек [11, с.37].

По данным Всемирной туристской организации сфере туризма принадлежит около 9% мирового ВВП (это порядка 7,2 трлн. долларов США) и каждое 11-е рабочее место в мире. Только в 2019 году было создано 2,9 млн. рабочих мест, связанных с обслуживанием туристов – в турагентствах, гостиничном и ресторанном бизнесе, авиаперевозках.

Туризм дает импульс развитию более чем 50 отраслей народного хозяйства. В мировом экспорте товаров и услуг он уступает лишь топливной и химической промышленности, при этом опережая производство продуктов питания и автомобильную индустрию.

Учитывая глобальную значимость отрасли, в том числе ее положительный экономический эффект, развитие внутреннего и въездного туризма определено в качестве одного из приоритетных направлений государственной политики России.

Наша страна обладает огромным туристским потенциалом. В ее регионах сосредоточены уникальные природные и рекреационные ресурсы, объекты национального и мирового культурно-исторического наследия. Здесь проходят важные экономические, культурные, общественные и спортивные события.

Развитие туризма способствует увеличению местных доходов, созданию

новых рабочих мест и соответствующей инфраструктуры, активизации деятельности народных промыслов, а значит – повышению уровня жизни населения.

С 2014 года произошло качественное изменение структуры российского туристического рынка благодаря снижению выездного и существенному росту объемов внутреннего и въездного туризма. Это подтверждается статистическими данными: количество совершенных российскими туристами поездок за рубеж в 2015 году сократилось по сравнению с 2014 годом с 42,9 до 34,4 млн. поездок (почти на 20%) [11, с.38].

Кроме того, растет число иностранных путешественников, посещающих Россию. В 2015 году ими было совершено 26,9 млн. поездок в нашу страну, что на 1,4 млн. поездок (на 5,3%) больше, чем годом ранее.

Такие позитивные для страны тенденции указывают на необходимость дальнейшего совершенствования законодательства в данной сфере. Основной целью должно быть повышение доступности и безопасности отдыха в России, а также привлекательности путешествий как для россиян, так и для иностранных граждан.

С 1 января 2017 года вступил в силу положения Федерального закона от 02.03.2016 г. № 49-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях совершенствования законодательства, регулирующего туристскую деятельность» (далее – Федеральный закон № 49-ФЗ). Он направлен на совершенствование законодательства в части правового регулирования выездного туризма, усиление ответственности участников туристского рынка, повышение качества предоставляемых услуг и уровня правовой защиты туристов, выезжающих за пределы территории Российской Федерации.

Кроме того, Федеральным законом № 49-ФЗ введены такие понятия, как «система навигации и ориентирования в сфере туризма», «туристский информационный центр», а также «детский туризм», поддержка и развитие которого отнесено к приоритетным направлениям государственного

регулирования туристской деятельности наряду с внутренним, въездным, социальным и самодеятельным туризмом. Новые положения, касающиеся введения электронной путевки, вступают в силу с 1 января 2018 года.

В Федеральном законе № 49-ФЗ учтены поправки членов Совета Федерации, направленные на конкретизацию полномочий в сфере туризма на федеральном, региональном уровнях, а также определение прав муниципальных образований. Вступающие в силу 1 января 2017 года положения о конкретизации полномочий будут способствовать развитию внутреннего и въездного туризма, повышению качества и безопасности туруслуг, формированию, продвижению и реализации конкурентоспособного отечественного турпродукта, а также привлечению инвестиций, повышению занятости населения, увеличению предприятий малого и среднего бизнеса, доходов муниципального, регионального и федерального уровней, социально-экономическому развитию регионов и России в целом.

В Северной Америке, Азии, Европе количество граждан, отдыхающих в своих собственных странах, достигает до 80 и более процентов.

В Российской Федерации из 146 миллионов населения страны большинство населения (50-60%) не путешествует. Главным сдерживающим фактором остается нехватка у граждан денежных средств. А в сложившихся социально-экономических и политических условиях (повышение стоимости туристских услуг, снижение реальных доходов населения и др.) государственная поддержка развития внутреннего и социального туризма приобретает особую актуальность [10, с.264].

Рассмотрим зарубежный опыт регулирования туризма. Мы рассмотрим три страны: Великобритания, Германия и США.

Основными нормативными актами Великобритании, регулирующими правоотношения в области туризма, являются: Закон о развитии туризма 1969 года (Development of Tourism Act 1969).

Основная цель данного закона заключается в координации деятельности государственных органов и организаций, осуществляющих деятельность в

области внешнего и внутреннего туризма, обеспечении государственного финансирования для строительства, расширения, изменения и совершенствования существующих отелей, оказании содействия регистрации отелей и иных гостиничных заведений, информировании потребителей о ценах на гостиничные номера [15, с.53].

В соответствии с данным законом была создана Британская туристическая администрация (British Tourist Authority), а также туристические советы Англии, Шотландии и Уэльса, призванные оказывать содействие развитию туризма в Великобритании. Впоследствии на их основе были созданы организации под названием «Посетите Британию» (VisitBritain), занимающиеся вопросами, связанными с въездным туризмом, а также «Посетите Англию» (VisitEngland), отвечающие, в том числе, за развитие внутреннего туризма, планирование национальной стратегии туризма, обеспечение роста внутреннего туризма, защиту прав потребителей.

Законом о транспорте 1980 года было отменено лицензирование автобусных туров на расстояние свыше 30 миль, которое оказывало негативное влияние на развитие внутреннего туризма. Это привело к возникновению конкуренции между Национальной автобусной компанией, являвшейся в то время государственной компанией, и частными компаниями. Закон о транспорте 1985 года был направлен на общее де-регулирование отрасли, что позволило частным автобусным компаниям работать на любых маршрутах [27, с.14].

В связи с тем, что Великобритания является членом ЕС, некоторые аспекты туристической деятельности регулируются законодательством ЕС. В частности, указанными Правилами 1992 года в законодательство Великобритании была имплементирована Директива Совета ЕС 90/314/EEC, регулирующая продажу так называемых «комплексных» или «пакетных» продуктов (два или более туристических продукта, продаваемые вместе по одной цене). Типичными для Великобритании являются комплексные туристические продукты, включающие в себя ночевку в небольшой частной

гостинице и завтрак (Bed and Breakfast, B&B), игру в гольф выходные с перерывом на обед в гольф-клубе, либо ночевку в отеле вместе с билетом на театрально-развлекательное шоу. Начиная с 1992 года деятельность всех туроператоров Великобритании, предлагающих комплексные путешествия и туры, регулируется указанными правилами, в которых установлены обязанности туроператоров и права потребителей. В частности, если имело место нарушение, то клиент имеет право обратиться за устранением нарушения непосредственно к туроператору, а не к посреднику, у которого он приобрел тур. Соответствующие дополнения указанных правил, предусматривающие изменение в лицензировании и установление запрета на курение в общественных местах, также оказали позитивное влияние на индустрию туризма в Великобритании [24, с.35].

Как было указано выше, вопросами, связанными с развитием внутреннего туризма, занимается государственная организация VisitEngland, являющаяся исполнительным вневедомственным государственным органом, работающим под эгидой Департамента по вопросам культуры, СМИ и спорта.

Одной из основных задач данной организации является стимулирование и развитие внутреннего туризма, привносящего в экономику страны больший вклад по сравнению с выездным туризмом.

В ФРГ отсутствует единый правовой акт по вопросам стимулирования развития туризма. В то же время соответствующие аспекты отражены в целом ряде нормативных правовых документов (налоговое, страховое законодательство и т.д.). При этом своей основной задачей государство видит создание благоприятных рамочных условий для функционирования отрасли, в то время как конкретное планирование развития туризма и его стимулирование возложено на федеральные земли.

В частности, в каждом регионе Германии при поддержке земельных министерств экономики в 80–90-х гг. XX в. были созданы «Агентства регионального маркетинга». По своей хозяйственно-правовой форме данные структуры, как правило, являются обществами с ограниченной

ответственностью или зарегистрированными союзами, членами и участниками которых являются заинтересованные местные предприниматели, занятые в туристической сфере. Основной функцией подобных организаций является маркетинговое продвижение региона в Германии: публикация бесплатных проспектов, распространение информации в Интернете, реклама в СМИ и т.д. Финансируются подобные расходы по большей части из регионального бюджета [8, с.404].

Законодательство Германии предусматривает возможность административной поддержки внутреннего туризма за счет особых муниципальных налогов, устанавливаемых на проживание в отелях и использование гостями туристской инфраструктуры. Таким правом, в частности, наделены власти населенных пунктов, имеющих статус «признанного курорта». С учетом того, что из-за подобных отчислений на 10% повышается стоимость проживания туристов, региональный бизнес по собственной инициативе предоставляет своим клиентам, оплатившим соответствующий сбор в гостинице, значительные скидки на услуги. Соответствующие нормы закреплены в земельных законах о муниципальном налогообложении. Для отстаивания интересов регионального турбизнеса на федеральном уровне в ФРГ функционирует «Центральное объединение маркетинговых агентств», финансирование которого осуществляется исключительно за счет отчислений земельных маркетинговых бюро [8, с.406].

В ФРГ формально отсутствуют меры финансового или налогового стимулирования данной отрасли. Частные компании, специализирующиеся на немецких клиентах, работают в равных для всей отрасли условиях. Единственным подспорьем для владельцев гостиниц стало недавнее снижение НДС за проживание с 10% до 7%.

В Германии поступательно совершенствуется законодательство в области ответственности туроператоров перед клиентами. Речь, в том числе, идет о случаях приостановки их деятельности вследствие временной неплатежеспособности или банкротства. В частности, согласно статье 651 «к»

Германского гражданского уложения наличие дополнительного защитного механизма практически полностью исключает необходимость обращения к общим нормам об ответственности во взаимоотношениях между туристом и туроператором. Данный механизм предусматривает, что немецкий туроператор обязан на случай своей потенциальной неплатежеспособности или банкротства в любом случае обеспечить туристу возможность возмещения стоимости туристического продукта и дополнительных затрат на возвращение домой. Свою обязанность по дополнительному гарантированию интересов туристов туроператор может исполнить одним из двух предусмотренных в законе способов: путем заключения договора страхования указанных выше рисков между туроператором и уполномоченной страховой компанией или путем заключения договора банковской гарантии с соответствующим банком. При этом второй способ обеспечения используется на практике крайне редко [8, с. 409].

К основным методам стимулирования социального туризма (детского, молодежного, поездок пенсионеров и инвалидов) относятся преимущественно финансовые механизмы в виде сокращения издержек данных категорий граждан на транспортные расходы (специальные ж/д тарифы) и на оплату доступа к культурным достопримечательностям (льготные билеты). Широко практикуются школьные экскурсии по регионам.

Туризм традиционно является одной из самых крупных отраслей экономики США. Его доля в ВВП составляет 2,8% (458 млрд. долл.), а вместе со связанными с туризмом отраслями – 8%, или более 1,4 трлн долл. Рост доходов отрасли составил 3,4% в 2019 г. Отрасль туризма лидирует среди других отраслей по количеству занятых: напрямую она обеспечивает рабочие места для 5,3 млн человек (3,6% всей занятости), а со связанными отраслями – 7,9 млн человек (5,36% всей занятости). Инвестиции в туристическую отрасль США составили 144,3 млрд. долларов в 2014 г. (4,3% от всех инвестиций). Внутренний туризм является наиболее развитым в США и обеспечивает около 89% всех доходов отрасли, 95% из всех поездок американцев совершается

внутри страны [21, с.104].

США – страна, где отсутствует регулирование внутреннего туризма на федеральном уровне. Индустрия туризма находится не в руках государства и не под контролем крупных компаний. Около 95% предприятий, работающих в этой индустрии, относятся к сфере малого предпринимательства. Это небольшие турагенства, семейные мотели, фирмы по аренде автомобилей, сувенирные лавки, местные туроператоры. Всего количество таких предприятий превышает 1 миллион.

Более того, раздается критика в адрес федеральных властей, за то, что они не уделяют должного внимания развитию туризма – из бюджета расходуются крайне скромные средства. В итоге по объемам средств, затраченным на стимулирование туризма, США пропускают вперед Бермудские острова, Коста-Рику, Малайзию и Тунис.

Особое беспокойство это вызывает в тех штатах США, где туризм является основной статьей дохода. Например, принадлежащие США Виргинские острова основным видом своей деятельности считают именно туризм, однако ни местные власти, ни федеральные власти не предпринимают адекватных мер по развитию туристского маркетинга. В результате, по мнению местных туроператоров, острова проигрывают соседним курортам Карибского бассейна битву за американского туриста.

Основной недостаток индустрии, по мнению аналитиков, в отсутствии централизованного управления, координационного механизма, который мог бы регулировать совместную работу сотен тысяч мелких предприятий для достижения лучших экономических показателей.

Широкие права в регулировании отрасли внутреннего туризма имеют власти штатов. Они совместно с действующими по многих штатах страны туристическими ассоциациями также не раз подвергались серьезной критике за пассивное поведение, слабую бюджетную базу. Однако в последние десять-двацать лет все большее количество штатов, прежде всего Калифорния, Флорида, Гавайи, Невада, Нью-Йорк, Массачусетс, начинают собственные

рекламные кампании, привлекающие туристов посетить их штат.

Некоторые штаты даже пытаются рекламировать себя за рубежом, однако там они сталкиваются со спецификой и чужим менталитетом, которые часто требуют совершенно иного подхода. Так рекламная кампания I love NY («Я люблю Нью-Йорк») в материковой Европе провалилась.

На федеральном уровне Правительство США сконцентрировалось исключительно на поддержке привлечения иностранных туристов в страну. В 1961 году был принят Закон о поддержке международного туризма (International Travel Act of 1961). Согласно этому Закону для исполнения государственных функций в этой области была учреждена сначала Служба поддержки туризма (U.S. Travel Service), а затем Управление поддержки путешествий и туризма (U.S. Travel and Tourism Administration) в рамках Министерства торговли США. В 1996 году управление было распущено, а финансирование прекращено. Причиной распуска стало решение передать регулирование отрасли частным компаниям, бизнес-ассоциациям и регионам [14, с. 89].

Таким образом, развитие сферы туризма является одним из приоритетных направлений Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации.

## **1.2 Стратегический анализ туристической сферы Орловской области в сравнении с развитыми регионами**

Как и любая область Российской Федерации Орловская область обладает прекрасными возможностями и потенциалом для развития туризма.

Орловская область обладает хорошими рекреационными ресурсами для развития туристской индустрии. В отрасли работает 9 туроператорские организации, 80 туристских агентства, 13 гостиничных предприятий, 2 санатория и 10 детских оздоровительных лагерей, а также большое количество туристских баз. Общий номерной фонд составляет 1922 номеров, рассчитанных

на одновременный прием до 3500 человек.

В таблице 1 представлены основные ключевые экономические характеристики отрасли туризма Орловской области в сравнении с Курской и Брянской областями.

Таблица 1 – Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристики	Орловская область	Курская область	Брянская область
1	2	3	4
Размеры рынка	Достаточно крупный рынок. По данным за 2019 год в Орловской области функционирует 2500 предприятий и организаций, занимающихся предоставлением туристических услуг. Рынок намного шире, чем число участников, рынок на стадии развития.	Достаточно крупный рынок. По данным за 2019 год в Курской области функционирует 3700 предприятий и организаций, занимающихся предоставлением туристических услуг. Число участников постоянно растет.	Не большой по емкости рынок. По данным за 2019 год в Брянской области функционирует 2140 предприятий и организаций, занимающихся предоставлением туристических услуг. Рынок развивается, число участников растет, но не достаточно высокими темпами.
Масштабы конкуренции	Конкуренция в региональном масштабе.		
Темпы роста рынка	Темп роста рынка колеблется на уровне 5 процентов, что для данной отрасли считается нормальным.	Около 10% - доля на рынке туристическом рынке ЦФО. Темп роста составляет 6,7%.	Темп роста составляет 3,7%. Около 7% - доля на рынке туристическом рынке ЦФО.
Число конкурентов и их относительные размеры	На рынке наблюдается большое количество игроков, рынок высококонкурентен, наблюдается высокая конкуренция, как между регионами РФ, так и между игроками внутри каждой области.		
Количество покупателей и их финансовые возможности	Большое количество покупателей как внутри региона, так и в рамках РФ (внутренний туризм)	Большое количество покупателей как внутри региона, так и в рамках РФ (внутренний туризм)	Большое количество покупателей как внутри региона, так и в рамках РФ (внутренний туризм)
Идет ли интеграция "вперед" или "назад"	Интеграции в рамках данной отрасли проводятся достаточно редко, но есть примеры внутренней интеграции, укрупнения внутри регионов.		

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Направления и темпы технологических изменений, как в процессе производства, так и в создании новых продуктов	Отрасль не нуждается в постоянном усовершенствовании технологий, скорее в введение на рынок новых интересных туристических услуг, например, квестов, туристических маршрутов и т.д.	Отрасль не нуждается в постоянном усовершенствовании технологий, скорее в введение на рынок новых интересных туристических услуг, например, квестов, туристических маршрутов и т.д.	Отрасль не нуждается в постоянном усовершенствовании технологий, скорее в введение на рынок новых интересных туристических услуг, например, квестов, туристических маршрутов и т.д.
Легкость входления в отрасль и выхода из нее	Не высокие барьеры на входе в виде необходимого опыта, получения лицензий на ведение деятельности и т.д. Выход из отрасли не затруднен, так как туризм находится на активной стадии развития.		
Являются ли продукты/услуги и фирм-конкурентов высокодифференцированными, слабодифференцированными или практически одинаковыми	Продукция фирм-конкурентов не сильно отличается друг от друга, но нахождение в разных регионах, территориально расположение туристических объектов делает продукцию туристической отрасли каждого региона уникальной.		
Имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий	Эффект экономии на масштабах имеет место в данной отрасли, но он может постепенно утрачиваться, здесь необходимо учитывать межрегиональную интеграцию туристических предприятий.		

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Является ли высокая степень загрузки производственных мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек производства	Степень загрузки производственных мощностей, безусловно, является важным условием для снижения издержек, но не самым важным. Есть и другие факторы, например, уменьшение стоимости туристических услуг и снижение цен на транспортные услуги.		
Осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения	Капитальные вложения в туристической отрасли за счет всех источников финансирования составляют около одной трети от общего объема инвестиций.		
Имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом	Возможность получения сверхприбыли находится на достаточно высоком уровне.		

Проведем анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ. Для его проведения были выбраны также Орловская область в сравнении с Курской и Брянской областями. Результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ

Наименование	Орловская область	Курская область	Брянская область
1	2	3	4
Сравнительный анализ приемов и методов реализации товарной политики	Ведется непрерывная разработка и внедрение новых туристических продуктов, а также мониторинг и адаптация передового российского опыта	Ведется политика проникновения и на соседние рынки регионов путем открытия предприятий туристической сферы на территории Российской Федерации.	Приоритетная направленность услуг на внутренний рынок РФ, обеспечение информационной открытость в сфере реализации туристических услуг.

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Сопоставление ценовой политики	Цены на туристические услуги на внутреннем рынке в определённой степени зависят от общего уровня цен в стране, но при этом на них также оказывают прямое влияние конкуренция и спрос на региональном уровне.		
Анализ организации сбытовой сети и используемых средств стимулирования продаж	Одной из стратегических задач Орловской области является увеличение объемов реализации туристических услуг напрямую конечному потребителю. С этой целью область активно продвигает себя на мероприятиях национального масштаба.	Курская область является одним из ведущих регионов по предоставлению туристических услуг (в ЦФО за исключением Москвы и Московской области). Потому регион активно продвигает свои туристические продукты на национальном рынке	Стратегической задачей Брянской области является увеличение объемов реализации туристических услуг напрямую конечному потребителю. С этой целью область активно продвигает себя на мероприятиях национального масштаба, расширяет рынок услуг внутри региона.
Оценка финансовой стабильности	Орловская область не является финансово стабильным регионом, однако, стабильность рынка туристических услуг растет ежегодно.	Курская область является стабильно развивающейся и в плане экономико-социальных показателей, и в плане туризма.	Брянская область является стабильным регионом, также в последние годы наблюдается значительный рост экономико-социальных показателей.

В таблице 3 представлен анализ возможностей роста.

Таблица 3 – Анализ возможностей роста туристической отрасли Орловской области.

Наименование	Характеристика
1	2
Потенциал отрасли	Орловская область обладает хорошими рекреационными ресурсами для развития туристской индустрии. Анализ современного состояния внутреннего рынка туристских услуг Орловской области свидетельствует о положительных тенденциях развития туристского комплекса, однако его уровень, как по качественным, так и по количественным характеристикам недостаточен.
Устойчивость продаж	Орловская область по-прежнему остается в группе регионов «со слабой устойчивостью продаж»

Продолжение таблицы 3

1	2
Пробелы конкуренции	Для повышения уровня конкурентоспособности Орловской области необходимо, чтобы были сбалансированы между собой уровень развития туристских предприятий и уровень развития туринаустрии в регионе в целом.
Пробелы товарного ассортимента.	Коммерческий успех туристской отрасли зависит от того, какой туристский продукт она предлагает, какие туристские услуги оказывает и насколько качественно все это делается. В Орловской области необходимо развивать новые виды туризма, например, такие как оздоровительный туризм, деловой туризм, культурно-познавательный и этнографический туризм..
Пробелы сбыта.	Для того чтобы повысить сбыт туристических услуг в области, необходимо: - предоставление специальных скидок, например, стимулирующих сбыт новых туристских продуктов; - совершенствование структуры рекламного обеспечения и оптимизация рекламной работы; - организовывать выездные презентации туристических возможностей региона в основных регионах, направляющих туристов на Орловщину. - создание и постоянное обновление официального туристского Интернет сайта
Пробелы использования.	Орловская область обладает богатым историко-культурным наследием. Она является родиной большого числа народных промыслов, знаменита богатым литературным наследием, в Орловской области насчитывается 1 942 недвижимых объекта культурного наследия – памятников истории и культуры. Несомненно, со временем это позволит привлечь в город дополнительный поток туристов. Стоит лишь поддержать развитие туристической отрасли в области и вывести ее на достойный уровень.

Применение управленческих решений, представленных в таблице 2, помогут предприятиям в туристической отрасли значительно расшириться.

Жизненный цикл отрасли – это период, в течение которого отрасль

проходит 4 стадии: зарождение, рост, зрелость, упадок.

Туристическая отрасль как в России, так и в Орловской области находится на стадии роста. Предпринимаются попытки расширения отрасли, акцент делается на развитие въездного туризма.

В настоящее время в Российской Федерации наблюдается активное развитие сфер въездного и внутреннего туризма, представляющих большой интерес для национальной экономики с точки зрения сохранения и преумножения капитала государства. В этой связи для регионов РФ особенно острый характер приобретают проблемы конкуренции за туристский поток и объективной оценки собственной конкурентоспособности с целью выявления в ней сильных и слабых сторон и определения векторов развития сферы туризма.

Построение карт стратегических групп конкурентов позволяет определить конкурентную позицию отрасли региона, выявить преимущество в той или иной области. Позиционная карта строилась на основе данных, представленных в таблице 4.

Таблица 4 – Данные для позиционной карты

Наименование	Объем оказания услуг участников туристского рынка, млн. рублей	Число участников рынка туристических услуг, тыс. шт.	Доля рынка
Орловская область	239,1	2,5	7,5
Курская область	317,4	3,7	10,1
Брянская область	197,4	2,14	3,7

Позиционная карта стратегических групп конкурентов представлена на рисунке 1.

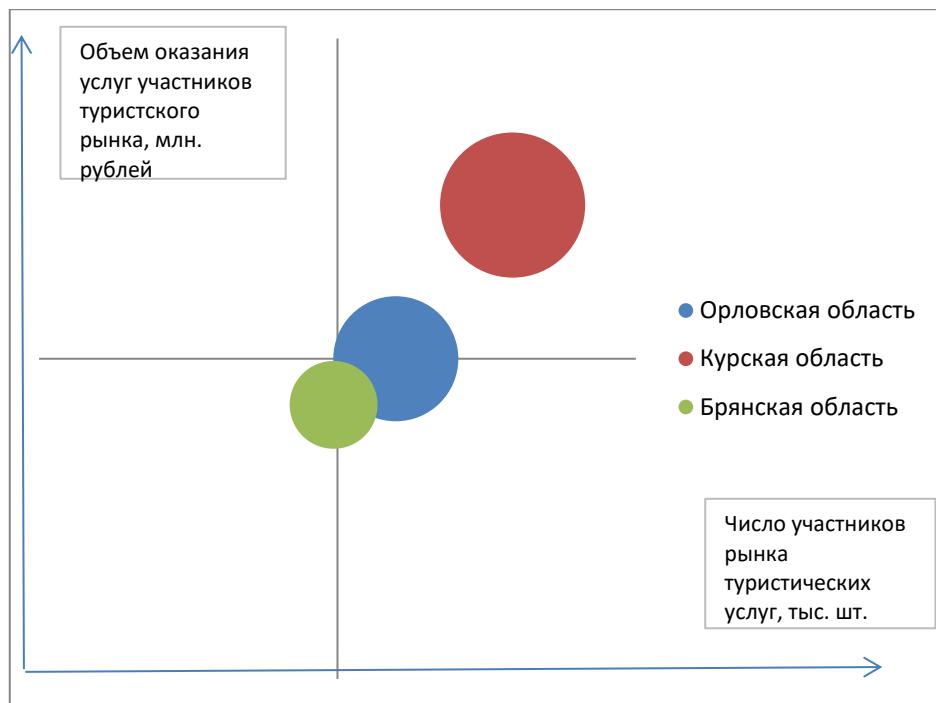


Рисунок 1 – Позиционная карта

Из рисунка 1 видно, что Орловская область не является лидером в туристической области среди выделенных областей, но все же преуспевает по сравнению с Брянской областью. Орловская область обладает существенным потенциалом для развития туризма. Туристская специфика Орловской области обуславливается как географическими, так и историческими причинами.

При анализе системы сбыта было выявлено, что на орловском туристском рынке функционируют 9 туроператоров и 80 туристических агентств. Из 80 туристических агентств 8 единиц в туристском реестре Орловской области определяют основной сферой деятельности внутренний туризм и 72 единицы — международный и внутренний туризм.

Безусловно, компании, предлагающие туры не только по России, но и за рубежом, более конкурентоспособны в части широты ассортимента продуктов, однако практически все турагентства, специализирующиеся на внутреннем туризме, занимаются автобусными перевозками, экскурсионным обслуживанием, а также организуют экскурсии по Орловской области и прием в Орле. Подобные услуги оказываются в среднем лишь в 18% случаев агентства, основной сферой деятельности которых является международный туризм.

По дополнительным сферам деятельности 36 туроператоров предлагают услуги по оформлению анкет на загранпаспорта, 19 организуют экскурсии по Орловской области и прием туристов в Орле, по 20 единиц занимаются автобусными перевозками, экскурсионным обслуживанием и бронированием, продажей авиа, железнодорожных и автобусных билетов соответственно.

Туроператоры, осуществляющие дополнительную деятельность, имеют ряд конкурентных преимуществ. Например, турист, потребляющий неосновную услугу, автоматически попадает под действие маркетинговых коммуникаций (МК) туроператора как продавца туров.

К основным тенденциям развития туристической отрасли в Орловской области можно отнести:

- устойчивость развития туризма;
- усиление регионального развития;
- создание туристического кластера Орловской области;
- повышение качества услуг;
- интенсивное развитие получают деловой, событийный, познавательный туризм.

К ключевым факторам успеха рынка туристических услуг можно отнести:

- стабильность и открытость политики и экономики;
- рост общественного богатства и доходов населения;
- сокращение рабочего и увеличение свободного времени;
- развитие транспорта, средств коммуникаций и информационных технологий;
- усиление урбанизации;
- построение интеллектуального общества;
- поощрение национальных и иностранных инвестиций в развитие индустрии туризма;
- укрепление позиций России на мировом туристическом рынке;
- упрощение и гармонизация налогового, валютного, таможенного,

пограничного и других форм регулирования;

- стимулирование туризма для детей, молодежи, пожилых людей, инвалидов и малообеспеченных семей путем предоставления льгот;
- содействие развитию индустрии приоритетной туристической деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Орловская область является одним из российских регионов, где туризм и гостеприимство могут стать приоритетной отраслью экономики. Привлекательность Орловской области среди туристов во многом связана с имеющимися на ее территории ресурсами: благоприятное сочетание выгодного географического положения, сохранившегося природного потенциала, богатого культурно-исторического наследия. Это уникальное единение историко-культурных и природных факторов создает крепкую основу и практическую перспективу для развития современных форм туризма.

### **1.3 Оценка существующей стратегии и программ отраслевого развития**

С 2002 по 2005 гг. в России реализовывалась Концепция развития туризма, одобренная распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 июля 2002 года №954-р, затем в 2008 году была утверждена Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2015 года и план мероприятий по её реализации [20].

Данная стратегия является неотъемлемой частью Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 и полностью коррелирует с задачами Государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013–2020 годы.

Также разработанная стратегия логически продолжает плановые документы, реализуемые в сфере туризма в предыдущие годы, полностью учитывает мировые тенденции и современное состояние отрасли в контексте

текущих и перспективных задач государственного управления в сфере культуры, патриотического воспитания молодежи, социального обеспечения граждан, физической культуры и спорта, образования, содействия занятости и сохранения природных и культурно-исторических ресурсов нашей страны.

В соответствии с положениями стратегии разработан план мероприятий по ее реализации на перспективу до 2020 года.

Настоящая Стратегия закладывает основу для понимания перспективных задач, стоящих перед отраслью и становится инструментом формирования планов работы органов исполнительной власти и участников турбизнеса всех уровней, ориентации предпринимательской инициативы граждан в сфере туризма.

Одной из значимых тенденций развития туризма в России является усиление конкуренции на рынке туристического предложения, как следствие, появления все большего числа регионов с амбициозными планами привлечения туристов, а также перенасыщения на рынке однотипного туристского предложения. В результате этого регионам необходимо стремиться не только сохранить, но и упрочить свои позиции на рынке туризма, путем планирования туристской деятельности на основе принципов устойчивого развития, которые предусматривают долгосрочные инвестиции в сферу туризма и имеют четкие региональные стратегии [21].

Туристическая индустрия, как одна из экономических отраслей, подвержена негативным влияниям нестабильных экономических и политических факторов в современной кризисной ситуации. В настоящее время в Орловской области утверждена Стратегия развития внутреннего и въездного туризма.

Основная цель Стратегии – создание условий для развития туристского кластера и увеличения турпотоков, формирования бренда для повышения инвестиционной и туристической привлекательности региона.

Согласно Стратегии, для эффективного развития и продвижения туристической сферы Орловской области необходимо разработать

туристические бренды, создать единый туристический информационный портал, обеспечить навигационными указателями туристические объекты региона, разработать их паспорта, создать календарь туристических событий, создать сеть муниципальных туристско-информационных центров.

В настоящее время в субъектах Российской Федерации реализуются 65 региональных целевых программ развития туризма, в 5 регионах приняты концепции развития туризма. Финансирование региональных программ развития туризма предусматривается за счет средств субъектов Российской Федерации и внебюджетных источников и составляет по предварительным оценкам около 37 млрд. рублей, из них из внебюджетных источников около 32 млрд. рублей, что составляет почти 85% от общей суммы.

Туристская отрасль способна оказывать значительное влияние на динамику основных показателей социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Однако на сегодняшний день региональные туристские ресурсы используются не в полном объеме вследствие роста цен на железнодорожные и авиабилеты и недостаточно гибкой ценовой политики новых, современных отелей, возведенных в Российской Федерации в последние годы.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года были определены целевые ориентиры сбалансированного пространственного развития, в соответствии с которым Программа нацелена на обеспечение устойчивого социально-экономического развития субъектов Российской Федерации с учетом снятия инфраструктурных ограничений и максимально полного использования потенциала территорий субъектов Российской Федерации для развития туризма. Это также коррелируется с главной целью Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года, которая заключается в комплексном развитии внутреннего и въездного туризма с учетом обеспечения экономического и социокультурного прогресса в регионах России.

Каждый субъект РФ принял на региональном уровне Стратегию развития туристической сферы. Рассмотрим несколько примеров.

1. Стратегия развития внутреннего и въездного туризма в Свердловской области до 2030 года.

Целью реализации настоящей Стратегии является формирование в Свердловской области современной конкурентоспособной туристской индустрии посредством максимально полного использования существующего туристского потенциала и снятия инфраструктурных ограничений для его развития.

Реализация настоящей Стратегии обеспечивается за счет консолидации усилий и ресурсов органов государственной власти в сфере туризма и смежных отраслей всех уровней, туристских операторов, туристских агентов, организаций и лиц, предоставляющих отдельные туристские услуги, образовательных учреждений, готовящих кадры в сфере туризма, транспортных и страховых компаний и других участников туристской деятельности и институтов гражданского общества путем комплексного использования политических, организационных, социально-экономических, правовых, специальных и иных мер, разработанных в рамках стратегического планирования Свердловской области.

Реализация целей и задач настоящей Стратегии требует привлечения внимания граждан региона к вопросам развития внутреннего и въездного туризма, осознания профессиональным сообществом и гражданским обществом в целом важности и перспективности мероприятий настоящей Стратегии, проявления активной позиции населения в создании атмосферы гостеприимства в своем регионе и осуществления предпринимательской инициативы в сфере туристских услуг.

2. Государственная программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Республике Башкортостан».

Цель программы: обеспечить комплексное развитие внутреннего и въездного туризма с учетом обеспечения экономического и социокультурного прогресса Республики Башкортостан.

Задачи:

- создать условия для развития туристской инфраструктуры и формирования доступной и комфортной туристской среды на территории Республики Башкортостан;
- обеспечить повышение качества и конкурентоспособности туристского продукта Республики Башкортостан и его продвижение на внутреннем и мировом туристских рынках;
- обеспечить реализацию и усиление социальной роли туризма, в том числе развитие социального, лечебно-оздоровительного и детского туризма

Таким образом, туризм занимает третье место в мировом товарообороте, является перспективным направлением в экономике и одной из крупнейших, высокодоходных и наиболее динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства. С экономической точки зрения привлекательность сферы туризма как составной части сферы услуг заключается в более быстрой окупаемости вложенных средств. Все значительнее становится роль туризма в общемировых процессах развития человечества и укрепления общечеловеческих ценностей. Представляя собой наиболее массовую форму человеческого общения, туризм способствует усилинию положительных тенденций в экономической, политической, социальной и культурной жизни людей.

Таким образом, на фоне влияния процессов глобализации на российскую турииндустрию, растущую конкуренцию на рынке туристских услуг можно выделить следующие важные направления развития туризма в Российской Федерации: создание новых туристских территорий и кластеров, диверсификация туристского продукта, строительство качественной инфраструктуры туристской отрасли на основе государственных и частных инвестиций. Орловская область обладает хорошими ресурсами для развития туризма. Туристская специфика Орловской области обуславливается как

географическими, так и историческими причинами. Орловская область обладает богатым историко-культурным наследием. Также Орловская область знаменита богатым литературным наследием. Здесь родилось, проживало и трудилось более сотни знаменитых, известных и просто мастеровитых писателей и литераторов. Несомненно, со временем это позволит привлечь в город дополнительный поток туристов. Стоит лишь поддержать развитие туристической отрасли в области и вывести ее на достойный уровень.

## 2 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА

### 2.1 SWOT-анализ туристической отрасли в Орловской области

Орловская область является одним из российских регионов, где туризм и гостеприимство могут стать приоритетной отраслью экономики. Привлекательность Орловской области среди туристов во многом связана с имеющимися на ее территории ресурсами: благоприятное сочетание выгодного географического положения, сохранившегося природного потенциала, богатого культурно-исторического наследия. Это уникальное единение историко-культурных и природных факторов создает крепкую основу и практическую перспективу для развития современных форм туризма.

Все туристские ресурсы Орловской области можно разделить на 3 группы:

- объекты экскурсионного назначения (памятники истории, литературы, архитектуры);
- объекты научного и делового туризма (научная база, агропромышленные комплексы);
- объекты отдыха и лечения (парки, скверы городов, а также санатории, базы отдыха, оздоровительные центры, детские лагеря).

Объективной предпосылкой создания туристско-рекреационного кластера на территории Орловской области является "Ромб конкуренции", который включает в себя факторные условия, условия внутреннего спроса, родственные и поддерживающие отрасли, структуру и стратегию фирм - участников кластера, внутриотраслевую конкуренцию.

В рамках конкретных предпосылок и факторов создания туристско-рекреационного кластера в первую очередь выделяются факторы, характеризующие спрос на туристские продукты и услуги в Орловской области:

1. Близость расположения Орловской области к столичному региону,

которая обеспечивает доступность объектов туристского интереса для большого количества потенциальных туристов из столичного региона.

2. Площадь областного центра, города Орла, которая составляет 127 км<sup>2</sup>. Небольшие расстояния между объектами туристского интереса позволяют за сравнительно короткий временной промежуток посетить основные достопримечательности и культурные центры города.

3. Наличие национального парка "Орловское полесье", расположенного на северо-западе Орловской области.

Парк создан в 1994 году в целях сохранения уникального сообщества южно-русской тайги и занимает 77745 га. Хвойные и хвойно-широколиственные леса, перемежающиеся участками лесостепной растительности, придают ландшафтам неповторимое своеобразие. На территории национального парка представлены более 900 видов растений и более 270 видов позвоночных животных, из которых 23 вида растений и 89 видов животных занесены в Красные книги разных уровней. Одним из основных направлений деятельности национального парка, которое ведется с 1996 года, является формирование устойчивой вольной популяции европейского зубра в рамках Программы сохранения зубров в России.

Для более подробного ознакомления с особенностями парка по территории "Орловского полесья" проложены экологические тропы и туристические маршруты, вблизи родников и водоемов оборудованы места отдыха.

4. Наличие государственного мемориального и природного музея-заповедника И.С. Тургенева "Спасское-Лутовиново" - уникального памятника культуры, единственного в России мемориального музея великого русского писателя.

Музей-усадьба И.С. Тургенева "Спасское-Лутовиново" был создан 22 октября 1922 года. Указом Президента Российской Федерации от 2 апреля 1997 года N 275 "О включении отдельных объектов в Государственный свод особо ценных объектов культурного наследия народов Российской Федерации"

государственный мемориальный и природный музей-заповедник И.С. Тургенева "Спасское-Лутовиново" включен в перечень особо ценных объектов культурного наследия народов Российской Федерации. По своему значению музей-заповедник И.С. Тургенева "Спасское-Лутовиново" - один из крупнейших литературных мемориальных комплексов России. Ежегодно музей-заповедник принимает более 130 тысяч посетителей.

5. Народные промыслы Орловской области, традиционно развитые в регионе и характеризующие этнографические особенности территории как туристского центра.

В Орловской области мастера народного творчества владеют техникой вышивания "орловский список", плетения мценского кружева, создания плешиковской и чернышевской игрушек из глины, изготовления чернолощеной посуды из распоповской глины, плетения из лозы, соломки и так далее. Мастера Орловской области известны своими традициями, уходящими в глубину веков. Огромную роль в сохранении и развитии этих традиций имеет личность мастера.

6. Предприятия сервиса. Орловская область обладает существенным потенциалом для развития туризма. Сегодня в отрасли работает 10 туроператорских компаний, 125 туристских агентств, 37 гостиничных хозяйства, 4 санатория, ряд детских оздоровительных центров и туристских баз. Общий номерной фонд составляет порядка 1709 номеров, рассчитанных на одновременный прием около 3500 человек.

На современном этапе в рамках туристского рынка Орловской области целесообразно выделить четыре наиболее перспективных направления: событийный туризм, активный и экологический туризм, культурно-познавательный туризм, интерактивный туризм.

Также перспективными видами туризма на территории Орловской области являются:

- деловой туризм, в том числе на базе ТМК "ГРИНН", парка-отеля "Мечта", туроператорской компании "Открытый мир";

- сельский, аграрный туризм;
- религиозный и паломнический туризм (города Орел, Болхов, Мценск, Дмитровский район, Орловский район);
- внутрирегиональный школьный и молодежный туризм (посещение туристских дестинаций и музеев школьниками Орловской области);
- активный туризм (веломаршруты, лыжные туры, сплавы, полеты на параплане);
- военно-патриотический туризм (маршруты в преддверии юбилея Победы в Великой Отечественной войне).

Для наиболее верного прогнозирования результатов деятельности туристского кластера необходимо проанализировать сильные и слабые стороны туристской сферы Орловской области, а также потенциальные угрозы и возможности, которые возникают вследствие формирования кластера. Сводный анализ представлен в таблице 5.

Таблица 5 - SWOT-анализ туристской отрасли в Орловской области

Внешняя среда		Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение производительности входящих в кластер фирм и отраслей;</li> <li>– включение туристских объектов Орловской области в каталоги туристских агентств других регионов;</li> <li>– увеличение объема продаж брендовой и сувенирной продукции региона;</li> <li>– разработка новых туристских маршрутов, туристских продуктов, проектов, в том числе всесезонных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потеря туристского рынка из-за низкого уровня туристского сервиса;</li> <li>– конкуренция со стороны других туристских центров России;</li> <li>– разрушение памятников истории и культуры</li> <li>– недостаток собственных финансовых средств и инвестиционных ресурсов;</li> <li>– низкое качество и однообразие продукта</li> </ul>

Продолжение таблицы 5

1	2	3
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие уникальных памятников истории и культуры;</li> <li>– выгодное экономико-географическое положение (территориальная близость к Москве);</li> <li>– высокая транспортная доступность;</li> <li>– наличие культурно-исторического наследия (разнообразия народных творов, фольклорной и исторической традиций, наличие народных промыслов);</li> <li>– наличие качественной продовольственной продукции (хлеб, молоко и молочные продукты, масло, мясо, яблоки);</li> <li>– развитая нормативно-правовая база;</li> <li>– полный спектр предлагаемых туристских продуктов, возможных на территории региона;</li> <li>– наличие на территории региона экологически чистых природных зон</li> <li>– опыт проведения в регионе выставок, фестивалей, ярмарок;</li> <li>– высокий научный образовательный потенциал</li> </ul>	<p>создание брендового, всесезонного туристского продукта с акцентом на качестве продукции</p>	<p>привлечение и удержание потребителей туристских услуг от перехода к конкуренту посредством информирования их об уникальности и высоком качестве продукции</p>

Продолжение таблицы 5

1	2	3
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточный уровень развития туристской инфраструктуры для привлечения туристов;</li> <li>– недостаточное развитие объекта индустрии развлечений;</li> <li>– недостаточный уровень развития инфраструктуры придорожного сервиса;</li> <li>– неудовлетворительное состояние дорожной сети;</li> <li>– отсутствие четкого позиционирования туристских объектов области,</li> <li>недостаточное рекламно-информационное обеспечение продвижения туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках;</li> <li>– низкий уровень благоустройства региона</li> </ul>	<p>недостаточное внимание органов власти к инфраструктуре города Орла и Орловской области;</p> <p>недостаточное рекламно-информационное обеспечение продвижения туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках</p>	<p>недостаток финансирования развития туристской инфраструктуры</p>

Таким образом, проведя SWOT-анализ, можно сделать вывод о том, что реализация возможностей может произойти через создание брендового, всесезонного туристского продукта с акцентом на качестве продукции.

Способы снижения угроз: привлечение и удержание потребителей туристских услуг от перехода к конкуренту посредством информирования их об уникальности и высоком качестве продукции.

## 2.2 Портфельный анализ сферы туризма в регионе

Орловская область служит хорошим примером развития туристского кластера, богатая культурным и историческим наследием. В декабре 2016 г. была утверждена Стратегия развития туристского кластера Орловской области до 2020 г. Одним из авторов действующей стратегии развития туристского кластера Орловской области является Орловское областное отделение Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры. Принятие Стратегии способствовало подъёму интереса туристского сообщества к вопросам сохранения культурного наследия в регионе. В Стратегии предполагается достижение ряда взаимосвязанных задач, которые позволяют включить имеющееся в регионе культурное наследие в путеводители, туристские маршруты, событийные мероприятия, проекты по созданию собственной туристской продукции, основанной на историческом и культурном наследии Орловщины и т. д.

Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом).

### Этап 1. Структуризация бизнес-портфеля

Стратегическими единицами туристского кластер Орловской области являются:

1. Численность туристов, зарегистрированных во всех типах гостиниц региона
2. Численность зрителей театров
3. Число посещений музеев
4. Число участников этнографических и интерактивных праздников
5. Число участников IT-конференций и Event-мероприятий

### Этап 2. Оценка конкурентоспособности бизнес-единиц в портфеле

Для оценки конкурентоспособности отдельных направлений туристского

клластер Орловской области в матрице БКГ используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Стратегические единицы туристской отрасли в Орловской области представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Стратегические единицы туристской отрасли в Орловской области

Наименование	Тыс. чел.		Доля рынка (%)	
	2018 год	2019 год	Г. Орел	Г. Белгород
Численность туристов, зарегистрированных во всех типах гостиниц региона	98,3	103,1	25,375	20,3
Численность зрителей театров	182,7	195,7	18,8	17,9
Число посещений музеев	306,6	313,5	13,8	13,4
Число участников этнографических и интерактивных праздников	32,3	35,1	3,2	4,6
Число участников IT-конференций и Event-мероприятий	15,1	17,3	1,8	3,6
Итого	635,0	664,7		

На основе данных, приведенных выше, составим сводную таблицу показателей, необходимых для создания матрицы БКГ (таблица 7).

Таблица 7 - Показатели, необходимые для создания матрицы БКГ

Показатели	1	2	3	4	5
ОДР	1,25	1,05	1,03	0,7	0,5
ТРР	1,049	1,071	1,023	1,087	1,146
ДОП	20,4	14,6	12,8	4,4	2,6

Полученные результаты представлены на рисунке 2.

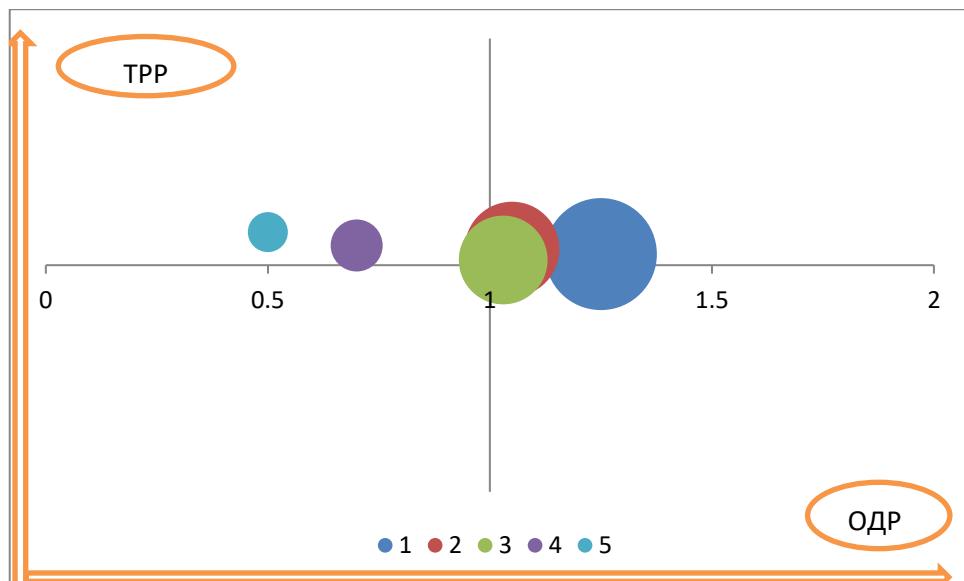


Рисунок 2 – Матрица БКГ

Проанализировав матрицу БКГ, мы можем увидеть, что в ней присутствуют категории «Звезды», к которым относятся такие характеристики, как численность туристов, зарегистрированных во всех типах гостиниц региона, численность зрителей театров, число посещений музеев. Их развитие для туристического кластера является перспективным направлением. Так, например, музейно-туристские кластеры будут способствовать более углубленной интеграции объектов наследия и музейной деятельности и постепенному превращению музеев в центры информационного обеспечения познавательной функции туризма. Причем речь может идти не только о краеведческих музеях, но и музеях других типов, как учреждений, аккумулирующих информацию обо всем спектре объектов материального и нематериального наследия. Театральные фестивали и постановки выступают как часть современного туристического продукта, поэтому также необходимо вкладываться в их развитие.

Также отметим, что некоторые показатели попали в категорию «Трудные дети», а именно число участников этнографических и интерактивных праздников и число участников IT-конференций и Event-мероприятий

В настоящее время этнографический туризм не так сильно развит на территории Орловской области. Этнографический туризм преследует как

познавательные, так и развлекательные цели, представляет собой знакомство с культурой, языком, традициями, обычаями и другими этническими особенностями и является видом, который рассчитан на массовый туризм. На территории Орловской области есть возможность проводить данные мероприятия, поэтому стоит уделить этому виду туризма внимание.

Проведя портфельный анализ, можно сделать вывод о том, что в Орловской области есть достаточно перспектив для развития и расширения туристической отрасли. Перспективными направлениями для развития являются театры, музеи и этнографические праздники. В Орловской области расположено немало музеев, преимущественно краеведческих и историко-этнографических, которые могут войти в туристический кластер.

## **2.3 Разработка паспорта стратегии развития туристического кластера в Орловской области**

Создание туристского кластера в Орловской области обосновано внедрением кластерного подхода в сфере развития внутреннего и въездного туризма. Это приоритетное направление политики Правительства Российской Федерации обозначено в государственной программе Российской Федерации "Развитие культуры и туризма" Территориально создание туристского кластера Орловской области (далее - кластер) охватывает географические границы региона и обусловлено наличием на территории Орловской области разнообразных туристско-рекреационных ресурсов и сети предприятий индустрии туризма, способных скоординировать свою деятельность по созданию и продвижению туристского продукта.

Ниже представим паспорт подпрограммы «Развитие туристического кластера в Орловской области», представленный в таблице 8.

Таблица 8 – Паспорт программы «Развитие туристического кластера в Орловской области»

1	2
Наименование Стратегии	Стратегии развития туристического кластера Орловской области на период до 2030 года
Наименование, дата и номер нормативного акта о подготовке Стратегии	- распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 сентября 2011 года N 1540-р и распоряжения Правительства Орловской области от 22.07.2019 N 356-р
Разработчик Стратегии	- Министерство экономического развития РФ
Системные социально-экономические проблемы, решаемые Стратегией	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточный уровень развития туристской инфраструктуры для привлечения туристов;</li> <li>– недостаточное развитие объекта индустрии развлечений;</li> <li>– недостаточный уровень развития инфраструктуры придорожного сервиса;</li> <li>– неудовлетворительное состояние дорожной сети;</li> <li>– отсутствие четкого позиционирования туристских объектов области, недостаточное рекламно-информационное обеспечение продвижения туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках;</li> <li>– низкий уровень благоустройства региона</li> </ul>
Цели Стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение конкурентоспособности и экономического потенциала участников кластера, осуществляющих деятельность в сфере организации путешествий, отдыха, в том числе активного, оказания туристских услуг, производства и сбыта сувенирной продукции, организации общественного питания, управления объектами инфраструктуры на территории Орловской области.</li> <li>– развитие конкурентоспособного внутреннего рынка туристских продуктов и услуг;</li> <li>– улучшение интеграции территории в систему российского и мирового туристского рынка и развитие международного сотрудничества в этой области;</li> <li>– расширение доступа к инновациям, технологиям, "ноу-хай", специализированным услугам и высококвалифицированным кадрам, а также кооперации в научно-технической, образовательной и производственной сферах;</li> <li>– упрощение доступа участников кластера к финансовым ресурсам; повышение инвестиционной привлекательности кластера;</li> <li>– снижение затрат и повышение качества в цепях поставок товаров, работ, услуг для участников кластера;</li> <li>– обеспечение высоких темпов экономического роста участников кластера; инициирование, разработка и реализация совместных проектов,</li> <li>– направленных на повышение конкурентоспособности и рост эффективности взаимодействия участников кластера; развитие конкурентоспособного внутреннего рынка туристских продуктов и услуг;</li> </ul>

Продолжение таблицы 8

1	2																														
Основные задачи:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выявить приоритетные направления развития туризма на территории Орловской области посредством проведения анализа туристского потенциала региона;</li> <li>– отобрать наиболее уникальные достопримечательности, способные стать "ядром" кластера;</li> <li>– провести рейтинговую оценку туристских территорий (субкластеров), исходя из ключевых аспектов аттрактивности;</li> <li>– разработать систему взаимодействия участников кластера на основе взаимовыгодного сотрудничества, выявить ключевые точки кооперации;</li> <li>– сформировать и внедрить механизмы по развитию туристского бизнеса в регионе;</li> <li>– разработать и внедрить механизмы по увеличению выручки резидентов кластера;</li> <li>– создать условия для увеличения количества рабочих мест в сфере туристской деятельности в регионе;</li> <li>– создать систему продвижения и реализации туристской продукции кластера, включающую конкретные направления маркетинговой политики Орловской области и участников кластера и способствующую выходу на новые рынки сбыта;</li> <li>– проработать актуальные инвестиционные проекты, предполагающие внедрение принципиально новых форм, стратегий и технологий формирования и продвижения туристского продукта, основанного на местном колорите, историческом прошлом и традициях Орловской области;</li> <li>– определить направления сотрудничества органов исполнительной государственной власти специальной компетенции Орловской области и кластера с образовательными и научными учреждениями региона в целях продвижения туристских инноваций для развития кластера;</li> <li>– проработать финансовый механизм обеспечения реализации Стратегии кластера.</li> </ul>																														
Целевые индикаторы и показатели	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Индикаторы</th><th>2020</th><th>2023</th><th>2027</th><th>2030</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Количество малых и средних предприятий</td><td>100</td><td>140</td><td>180</td><td>200</td></tr> <tr> <td>Объем оказания услуг участников туристского кластера, млн. рублей</td><td>245</td><td>300</td><td>365</td><td>405</td></tr> <tr> <td>Количество высокопроизводительных рабочих мест, единиц</td><td>145</td><td>155</td><td>165</td><td>170</td></tr> <tr> <td>Общее количество обслуженных туристов и экскурсантов, включая российских и иностранных граждан, тыс. человек</td><td>365</td><td>380</td><td>390</td><td>395</td></tr> <tr> <td>Количество обслуженных иностранных туристов и экскурсантов, тыс. человек</td><td>7,6</td><td>8,0</td><td>8,1</td><td>8,2</td></tr> </tbody> </table>	Индикаторы	2020	2023	2027	2030	Количество малых и средних предприятий	100	140	180	200	Объем оказания услуг участников туристского кластера, млн. рублей	245	300	365	405	Количество высокопроизводительных рабочих мест, единиц	145	155	165	170	Общее количество обслуженных туристов и экскурсантов, включая российских и иностранных граждан, тыс. человек	365	380	390	395	Количество обслуженных иностранных туристов и экскурсантов, тыс. человек	7,6	8,0	8,1	8,2
Индикаторы	2020	2023	2027	2030																											
Количество малых и средних предприятий	100	140	180	200																											
Объем оказания услуг участников туристского кластера, млн. рублей	245	300	365	405																											
Количество высокопроизводительных рабочих мест, единиц	145	155	165	170																											
Общее количество обслуженных туристов и экскурсантов, включая российских и иностранных граждан, тыс. человек	365	380	390	395																											
Количество обслуженных иностранных туристов и экскурсантов, тыс. человек	7,6	8,0	8,1	8,2																											

## Продолжение таблицы 8

1	2
Мероприятия, обеспечивающие реализацию стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетинговые мероприятия, направленные на создание положительного образа Орловской области, как региона привлекательного для туризма;</li> <li>– проведение обучающих тренингов, семинаров, круглых столов для участников кластера и предприятий индустрии туризма;</li> <li>– проведение информационных кампаний в СМИ;</li> <li>– разработка бизнес-планов и экономических обоснований участников кластера;</li> <li>– участие резидентов кластера в выставочной деятельности на ключевых международных и всероссийских туристских выставках;</li> <li>– работы по обеспечению соответствия продукции участников кластера необходимым требованиям для выхода на новые рынки сбыта;</li> <li>– проведение мероприятий по разработке и актуализации программ инвестиционных проектов кластера и другие.</li> </ul>
Сроки и основные этапы реализации	<p>1 этап - 2020 год</p> <p>1 этап предполагает создание необходимых условий для формирования туристского кластера, подбор и заключение соглашения о сотрудничестве по созданию кластера с предприятиями туристской индустрии.</p> <p>2 этап - 2021 - 2025 годы</p> <p>2 этап подразумевает реализацию организационных мероприятий по планированию и продвижению туристского кластера.</p> <p>3 этап - 2026 - 2030 годы</p> <p>3 этап направлен на достижение обозначенных в Стратегии точек роста целевых индикаторов и показателей.</p>
Объемы и источники финансирования	<p>Общий объём финансирования программных мероприятий в 2020-2030 годах составляет</p> <p>-15 679 063,0 тыс. рублей</p> <p>в том числе:</p> <p>-средства федерального бюджета –3 099 100,0 тыс. рублей;</p> <p>- средства бюджета Орловской области – 598 193,0 тыс. рублей;</p> <p>-средства бюджетов муниципальных образований – 600,0 тыс. рублей;</p> <p>- средства внебюджетных источников – 11 981 170,0 тыс. рублей</p>

Продолжение таблицы 8

1	2		
Распределение средств	Оказание маркетинговых услуг участникам кластеров	4850,63 тыс. руб.	
	Обучающие семинары и тренинги	6970,5 тыс. руб.	
	Информационные кампании в СМИ	560,2 тыс. руб	
	Участие в выставочных мероприятиях	2100,0 тыс. руб.	
	Проведение вебинаров и круглых столов	450,0 тыс. руб.	
	Обучение сотрудников ЦКР и управляющих компаний кластеров.	820,7 тыс. руб.	
	Разработка информационного ресурса ЦКР	75, 0 тыс. руб	
Перечень перспективных инвестиционных проектов туристского	Наименование проекта	Сроки реализации	Потребность в финансировании (оценочное значение)
	Событийный фестиваль "Русские усадьбы"	ежегодно	3 млн. рублей
	Праздник хлеба "Орловский каравай"	ежегодно	1 млн. рублей
	Православная выставка-ярмарка в Болхове "Болхов православный"	ежегодно	500 тыс. рублей
	Всероссийский фестиваль "Неделя литературы в Орле"	ежегодно	10 млн. рублей
	Проведение этнографических и интерактивных праздников на Знаменской богатырской заставе	ежегодно	100 тыс. рублей
	Разработка и внедрение экскурсионных маршрутов по Орлу и области с применением квестов	ежегодно	500 тыс. рублей
	Создание этнографической деревни "Соловей-разбойник" в национальном парке "Орловское полесье"	ежегодно	20 млн. рублей
	Организация агротура на базе частных ферм с погружением в сельскую среду	ежегодно	1 млн. рублей
	Создание центров активного отдыха	ежегодно	10 млн. рублей
	Воссоздание Орловской крепости	ежегодно	20 млн. рублей
	Литературно-гастрономический фестиваль "Тургеневский бережок"	ежегодно	1,5 млн. рублей
	Образовательный историко-этнографический фестиваль "Орловская крепость"	ежегодно	2 млн. рублей
	Спортивное событийное мероприятие "Тропа героев"	ежегодно	500 тыс. рублей
	Форум в сфере туризма и индустрии гостеприимства "Regional Tourism Trends"	ежегодно	500 тыс. рублей
	Ежегодный автомобильный фестиваль	ежегодно	500 тыс. рублей
	Региональная туристическая выставка "Regional Tourism Trends"	ежегодно	300 тыс. рублей

## Продолжение таблицы 8

1	2
Ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост объемов предоставленных услуг в туристской отрасли и смежных отраслях;</li> <li>– повышение интенсивности развития малого и среднего бизнеса; увеличение туристского потока в регион;</li> <li>– рост производительности труда; рост объема реальных инвестиций;</li> <li>– обеспечение социальной стабильности и экономического развития региона.</li> </ul>

Дорожную карту стратегии развития туристического кластера Орловской области на период до 2030 года можно представить следующим образом в таблице 9.

Таблица 9 – Дорожная карта стратегии развития туристического кластера Орловской области на период до 2030 года

1	2
<b>I. Событийный туризм</b>	
Цель	Увеличение в 2 раза количества событийных мероприятий, проводимых при поддержке кластера, к 2030 году (по отношению к базовому значению 2020 года)
Рынки	Event-агентства, волонтеры, рынок сувенирной продукции, частные охранные предприятия, новые инфраструктурные объекты: кемпинги, кейтеринги
Технологии	IT-технологии
Ресурсы	<p>Интеллектуальная собственность: проектная деятельность, разработка мероприятий.</p> <p>Инвестиции: бюджетные, частные.</p> <p>Стандарты: общественной безопасности, классификации гостиниц, сервиса и обслуживания.</p> <p>Научная инфраструктура: профильные кадры ВУЗов и научно-исследовательских институтов.</p> <p>Законодательство: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года N 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации".</p> <p>Кадры и система образования: режиссеры, актеры, деятели культуры, научные сотрудники; повышение квалификации персонала</p>
Институты	<p>Государственные институты: Министерство культуры Российской Федерации, Министерство спорта Российской Федерации, Правительство Орловской области.</p> <p>Институты развития: общественные организации, профессиональные предпринимательские сообщества.</p> <p>Центры детского развития: хореографические школы, дома культуры, музеи, школы.</p> <p>Институты общественной поддержки и коммуникации: СМИ, выставки, социальные сети</p>

Продолжение таблицы 9

1	2	3	
	1 этап - 2020 год	2 этап - 2021 - 2025 годы	
Проекты	<p>Спортивное событийное мероприятие "Тропа героев".</p> <p>Ежегодный автомобильный фестиваль.</p> <p>Литературно-кулинарный фестиваль "Тургеневский бережок".</p> <p>Фестиваль "Щит и меч"</p>	<p>Орловский бой, реконструкция и проведение международных соревнований.</p> <p>Православная ярмарка в Болхове.</p> <p>Неделя литературы в Орле.</p> <p>Фермерский фестиваль.</p> <p>Фестиваль современной музыки</p>	<p>Воссоздание Орловской крепости.</p> <p>Этнографический праздник (Орловское полесье, Богатырская застава)</p>
Технологии	<p>Создание единого информационного портала, разработка брендбука событий, карты туриста, разработка положений о проведении мероприятий, регистрация брендов Орловской области, схема взаимодействия с метрополией, создание календаря событий, событийный сувенир, PR- технологии, технологии обеспечения безопасности на мероприятии</p>	3D-визуализация, лазерное моделирование	
<b>II. Активный и экологический туризм</b>			
Цели	Увеличение в 2 раза количества участников турмаршрутов активной, экологической направленности к 2030 году (по отношению к базовому значению 2020 года)		
Рынки	Event-агентства, рынок сувенирной продукции, волонтеры, частные охранные предприятия, новые инфраструктурные объекты: кемпинги, кейтеринг		
Технологии	IT-технологии		
Ресурсы	<p>Интеллектуальная собственность: знания, опыт гидов, экскурсоводов.</p> <p>Инвестиции: бюджетные, частные.</p> <p>Стандарты: гостиничное дело, сертификация, ГОСТы, пожарные требования.</p> <p>Научная инфраструктура: источник научных исследований в области рекреации.</p> <p>Законодательство: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года N 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации".</p> <p>Кадры: инструкторы, экскурсоводы, повара, водители, горничные, спасатели, медицинские работники.</p> <p><u>Повышение квалификации персонала</u></p>		
Институты	<p>Государственные институты: Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Правительство Орловской области.</p> <p>Образовательные учреждения: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева" (далее - ОГУ имени И.С. Тургенева), федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Орловский государственный институт культуры" (далее также - ОГИИиК), бюджетное профессиональное образовательное учреждение Орловской области "Училище олимпийского резерва".</p>		

## Продолжение таблицы 9

1	2	3
	1 этап - 2020 год	2 этап - 2021 - 2025 годы
Проекты	Создание центров активного отдыха. Продвижение онлайн-платформы по продаже туров. Проектирование велодорожного пути	Создание сети сельских гостевых домов, сети кемпингов, транспортной базы, причалов.
Технологии	Online-бронирование. Интерактивная программа. Обучение. Интернет-продвижение, СМИ. Налоговые преференции. Софинансирование при участии государственных учреждений. Программы по регистрации земельных участков. Интернет-визуализация, медийные, интернет-технологии. Образовательные технологии. Интерактивные технологии. Участие в федеральных грантах	Создание франшизы, образовательного центра, региональной сети велодорожек
<b>III. Культурно-познавательный туризм</b>		
Цели	Увеличение на 15% посещаемости музеев Орловской области к 2030 году (по отношению к базовому значению 2020 года). Актуализация ценностей искусства и культуры	
Рынки	Гостиницы, музеи, сувениры, кафе, рестораны, театры, транспорт, туроператоры, развлекательные комплексы	
Технологии	Online-технологии, мультимедийные ресурсы, туристский информационный центр (далее - ТИЦ), интерактив, информационное и рекламное оповещение, система льгот, события, фестивали	
Ресурсы	Соответствие уровня качества предоставляемых услуг. Научный потенциал музеев. Государственная финансовая поддержка. СМИ Авторские методики экскурсионного обслуживания. Меценаты, спонсоры. Партнерство между организациями и учреждениями. Государственные программы образовательных учреждений	
Институты	Государственные институты: Министерство культуры Российской Федерации, Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Министерство просвещения Российской Федерации Правительство Орловской области, Центр кластерного развития.	
	1 этап - 2020 год	2 этап - 2021 - 2025 годы
Проекты	Продвижение туристических маршрутов в форме квестов. Разработка информационной online-платформы	Разработка мобильных приложений для участников квестов
Технологии	Online-технологии. PR-компании в рамках кластера. Сувенирная продукция для квестов (карты, пазлы, подарки). Услуги переводчиков	Создание сети квестов по Орловской области

Продолжение таблицы 9

1	2		
<b>IV. Интерактивный туризм</b>			
Цели	Повышение туристской привлекательности региона за счет увеличении количества интерактивных мероприятий. Эмоциональное восприятие туристами мероприятия через непосредственное участие в нем		
Рынки	Событийный туризм, активный экотуризм, паратуризм, культурно-познавательный туризм, этнотуризм. Смежные сферы: специализированные средства размещения, реклама, народные ремесла, сувенирная продукция, сельское хозяйство, личное подсобное хозяйство, легкая промышленность, транспорт, фото- и видеосъемка, полиграфия, реклама, страхование. Инфраструктура: разработка программ развития интерактивного туризма, организация методологического обеспечения, создание межрегионального обучающего центра, интерактивные системы в музеях, архитектурно-ландшафтный дизайн, информационно-логистическая инфраструктура, дорожная и транспортная инфраструктура.		
Технологии	Информационные, образовательные, коммуникационные технологии, разработка методик, стандартов, регламентов, PR-технологии		
Ресурсы	Правообладание методологией интерактивного туризма (франшиза), федеральная программа развития туристских кластеров, стандарты по всем видам услуг. Научная инфраструктура: ОГУ имени И.С. Тургенева, ОГИИиК, службы занятости населения		
Институты	Законодательство: разработка закона, обеспечивающего безопасность туристов, страхование на массовых мероприятиях. Кадры: необходимо профессиональное технологическое образование, волонтеры. Институты развития: Агентство стратегических инициатив, торгово-промышленная палата, система некоммерческих организаций, отраслевой союз "Нейронет". Институты общественной поддержки: общественная палата, общественные организации в научной, образовательной сфере, СМИ, социальные сети		
	1 этап - 2020 год	2 этап - 2021 - 2025 годы	3 этап - 2026 - 2030 годы
Проекты	Литературный тур (музейный интерактив, мастер классы и инновации). Этнотуризм в Богатырской заставе. Исторические реконструкции	Создание маршрутной карты "Круглогодичный этномаршрут на базе Орловского полесья". Литературный тур с использованием квестов по произведениям писателей- орловцев. Маршрутная карта по гидрооружиям Дмитровского района	Франшиза "Интерактивный туризм" Этномир/Российские промыслы. Создание деревни "Соловей-разбойник" на базе Орловского полесья. Агродеревня (комплексный проект)
Технологии	Создание единого информационного портала, разработка брендбука событий, карта туриста, разработка положений о проведении мероприятий, регистрация брендов Орловской области, создание календаря событий, событийный сувенир, PR-технологии, "Интерактивный туризм", создание IT-платформы, разработка методологий, стандартов, регламентов интерактивного туризма, подготовка кадров.		

Таким образом, основной целью реализации Стратегии развития туристского кластера Орловской области (далее - Стратегия) является формирование благоприятной среды для поступательного развития туристской отрасли на основе полноценной реализации туристско-рекреационного и историко-культурного потенциала Орловской области.

Участниками кластера являются предприятия индустрии туризма, которые можно условно разделить на группы:

- якорный резидент;
- гостиничные предприятия;
- предприятия питания;
- туроператорские компании;
- турагентские компании;
- учреждения культуры;
- транспортные компании;
- компании, предоставляющие услуги отдыха и развлечений;
- образовательные учреждения;
- прочие организации.

Якорным резидентом кластера является филиал акционерного общества "Корпорация "ГРИНН" "Туристический многофункциональный комплекс "ГРИНН" в г. Орле.

В состав участников кластера включаются Департамент экономического развития и инвестиционной деятельности Орловской области и Управление культуры и архивного дела Орловской области, осуществляющие общую координацию кластерного развития, выработку региональной политики, нормативного правового регулирования, а также правоприменительные функции в сфере туризма. Центр кластерного развития Орловской области, являющийся структурным подразделением некоммерческой организации "Фонд поддержки предпринимательства Орловской области", обеспечивает необходимые условия для эффективного взаимодействия участников

туристского кластера.

В ходе реализации Стратегии возможно привлечение частного капитала для осуществления инвестиционных проектов, ключевые направления финансирования которых предполагают формирование отдельной проектной документации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Туристская индустрия является одним из самых перспективных и активно развивающихся секторов мировой экономики.

В процессе написания данной курсовой работы был проведен комплексных стратегический анализ туристической отрасли. Данный анализ дает право утверждать, что туристическая отрасль находится на стадии роста.

В первой главе курсовой работы, мы выяснили, что современная туристическая индустрия является одной из крупнейших высокодоходных и наиболее динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства.

Целью развития туризма в Российской Федерации является комплексное развитие внутреннего и въездного туризма с учетом обеспечения экономического и социокультурного прогресса в регионах Российской Федерации. Туризм в России сегодня является одним из перспективных секторов рынка, на котором действует более 9 тысяч российских турфирм и около 200 международных и национальных компаний и туроператоров. Российская туристская отрасль обеспечивает работой около 1,5 млн. человек.

Орловская область занимает особое место на туристском рынке России. Она обладает уникальными туристско-рекреационными возможностями. Значительный историко-культурный потенциал и богатое литературное наследие открывают возможности для туристско-экскурсионной деятельности, познавательного и экологического туризма.

Были выявлены основные тенденции развития туристической отрасли в Орловской. К ним относится устойчивое развитие туризма, усиление регионального развития, повышение качества услуг.

В настоящее время в Орловской области утверждена Стратегия развития внутреннего и въездного туризма. Основная цель Стратегии – создание условий для развития туристского кластера и увеличения турпотоков, формирования бренда для повышения инвестиционной и туристической привлекательности региона.

Во второй главе курсовой работы был проведен SWOT-анализ и портфельный анализ с использованием матрицы БКГ.

При проведении SWOT-анализа были выявлены сильные и слабые стороны туристической отрасли Орловской области, а также возможно и угрозы, поступающие из внешней среды. Исходя из них, мы выявили, что реализация возможностей может произойти через создание брендового, всесезонного туристского продукта с акцентом на качестве продукции., а снижения угроз через привлечение и удержание потребителей туристских услуг от перехода к конкуренту посредством информирования их об уникальности и высоком качестве продукции.

Проведя портфельный анализ, мы пришли к выводу, что в Орловской области есть достаточно перспектив для развития и расширения туристической отрасли. Перспективными направлениями для развития являются театры, музеи и этнографические праздники. В Орловской области расположено немало музеев, преимущественно краеведческих и историко-этнографических, которые могут войти в туристический кластер.

Также во второй главе курсовой работы был разработан паспорт стратегии развития туристической отрасли в Орловской области до 2030 года. Стратегия учитывает современные тенденции в сфере туризма и текущий этап развития туристской индустрии Орловской области. Положения Стратегии служат основой согласованного развития сопутствующих отраслей и производств, определяют направления и уровень государственной поддержки туристского кластера Орловской области.

Таким образом, проведя комплексный стратегический анализ туристической отрасли поставленная цель была достигнута, а задачи выполнены.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев, В.Н. Механизм управления проектом по формированию регионального туристского кластера / В.Н. Андреев, О.А. Бакуменко // Вопросы экономики и права. 2017. - №50. - С. 75-80.
2. Бойко, А.Е. Методические аспекты формирования туристских кластеров / А.Е.Бойко // Вестник Национальной академии туризма. 2010. - №4. - С. 21-23.
3. Бойко, А.Е. Формирование туристских кластеров как инструмент развития внутреннего туризма в России / А.Е.Бойко // Власть и управление на Востоке России. 2019. - №2. - С. 224-228.
4. Борлакова, З.А. Обеспечение устойчивого развития экономики дотационного региона на основе создания туристско-рекреационного кластера/ З.А.Борлакова// Аудит и финансовый анализ. 2016. - №3. - С. 386-390.
5. Бурматова, О.П. Кластеры как форма локальных производственных систем / О.П. Бурматова // Мир экономики и управления. 2016. - №4. - С.93-108.
6. Валеева, С.В. Развитие концепции кластерного подхода в туризме. – научная статья / С.В.Валеева. - Москва, 2019. – 114 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-kontseptsii-klasternogo-podhoda-v-turizme>
7. Васильев, А.В. Проблемы проектирования туристских кластеров и современные технологии их моделирования / А.В.Васильев // Проблемы современной экономики. 2018. - №2. - С. 404-407.
8. Центр кластерного развития Орловской области [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://visit-orel.ru/>
9. Зубаревич, Н.В. Социальное развитие регионов России: проблемы и тенденции переходного периода / Н.В. Зубаревич, - М.: Едиториал УРСС, 2016. - 264 с.
10. Канина, Т.И. Факторы сдерживающие развитие сферы туризма / Т.И. Канина, О.В.Каурова //Научный журнал Сервис plus. 2012. - № 2. - С. 37-

42.

11. Каастелкина, Н.А. Туристский кластер как объект стратегического проектирования на основе когнитивного подхода / Н.А. Каастелкина // Известия Южного федерального университета. Технические науки. 2010. - №4.- С. 13-19.
12. Ковалев, Ю.П. Региональные туристские кластеры как перспективная составная часть туристского хозяйства России. – научная статья / Ю.П.Ковалев. - Смоленск, 2016. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=15609656>
13. Люстрова, Н.Ю. Территориальная структура кластерной модели развития туризма как фактор формирования конкурентных преимуществ / Н.Ю.Люстрова // Инновации и инвестиции. 2011. - №4. - С. 89-92.
14. Морозова, Ю.Ю. Кластерное взаимодействие как фактор развития организаций туристского бизнеса / Ю.Ю.Морозова // Известия Сочинского государственного университета. 2017. - №2. - С. 51-55.
15. Назарова В.Н. Методология анализа эффективности кластера /В.Н.Назарова // Проблемы теории и практики управления. 2015. - N 12. - С.52-64.
16. Назарова В.Н. Развитие кластеров: российский и европейский опыт /В.Н.Назарова // Общество и экономика. 2016. - N 3. - С.62-78.
17. Об утверждении стратегии развития туристского кластера Орловской области: распоряжение Правительства Орловской области от 13 декабря 2016 г. № 585-р. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/444912430>
18. Орловская область. 2019. Календарь туристских событий. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://orel-region.ru/sendfilen.php?id=19762>
19. Рассадина, А.К. Роль кластеров в современной экономике: зарубежный опыт / А.К.Рассадина // Вестник Московского университета. 2018. - № 5. - С. 85-101.

20. Ульянченко, Л.А. Проблема корпоративного управления туристскими кластерами. – научная статья / Л.А.Ульянченко. - Москва, 2011. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19143327>
21. Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2013-2020 годы)». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.russiatourism.ru/content/2/section/28>
22. Шаститко, А.Е. Кластеры как форма пространственной организации экономической деятельности: теория вопроса и эмпирические наблюдения / А.Е.Шастико // Балтийский регион. 2016. - № 2. - С. 7—25.
23. Шерешева, М. Ю. Проблемы создания туристических кластеров в регионах России / М.Ю.Шерешева, - М.: ТЕИС, 2017. - 168-174 с.
24. Шерешева, М. Ю. Сетевые формы организации в развитии регионального туристического бизнеса / М.Ю.Шерешева // Новая экономика и региональная наука. 2018 - № 1. - С. 101-106.

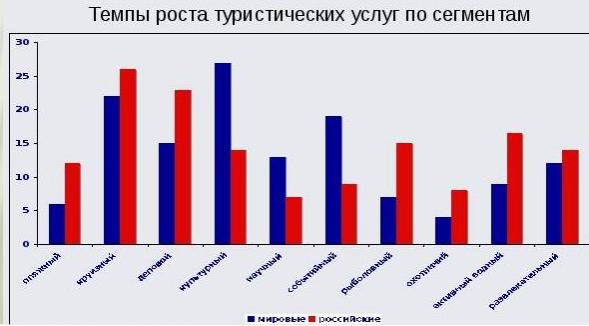
# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА В РЕГИОНЕ

Выполнила: Яштутина И.В.  
группа 91М-м  
Руководитель : д.э.н., доц. Тронина И.А.

Объект курсовой работы	туристический кластер региона
Предмет курсовой работы	процессы стратегического развития туристического кластера в Орловской области
Цель курсовой работы	разработка рекомендаций по стратегическому развитию туристического кластера в регионе на примере Орловской области
Задачи курсовой работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение стратегического анализа туристической отрасли на федеральном уровне в сравнении с ситуацией за рубежом;</li> <li>- проведение стратегического анализа сферы туризма в Орловской области в сравнении с развитыми регионами;</li> <li>- проведение оценки существующей стратегии и программ отраслевого развития на федеральном уровне и уровне Орловской области;</li> <li>- проведение SWOT-анализ туристической отрасли в Орловской области;</li> <li>- проведение портфельного анализ туристической отрасли с использованием матрицы БКГ;</li> <li>- разработка паспорат стратегии развития туристического кластера Орловской области на период до 2030 года.</li> </ul>

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ В СРАВНЕНИИ С СИТУАЦИЕЙ ЗА РУБЕЖОМ

- Туристская индустрия является одним из самых перспективных и активно развивающихся секторов мировой экономики.
- Наша страна обладает огромным туристским потенциалом. В ее регионах сосредоточены уникальные природные и рекреационные ресурсы, объекты национального и мирового культурно-исторического наследия. Здесь проходят важные экономические, культурные, общественные и спортивные события.
- Развитие сферы туризма является одним из приоритетных направлений Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации.



## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЫ ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ В СРАВНЕНИИ С РАЗВИТЫМИ РЕГИОНАМИ

- Орловская область обладает хорошими рекреационными ресурсами для развития туристской индустрии. В отрасли работает 9 туроператорские организации, 80 туристских агентства, 13 гостиничных предприятий, 2 санатория и 10 детских оздоровительных лагерей, а также большое количество туристских баз. Общий номерной фонд составляет 1922 номеров, рассчитанных на одновременный прием до 3500 человек.
- Туристическая отрасль как в России, так и в Орловской области находится на стадии роста. Предпринимаются попытки расширения отрасли, акцент делается на развитие въездного туризма.

## ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ И ПРОГРАММ ОТРАСЛЕВОГО РАЗВИТИЯ

- ✖ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года направлена на комплексное развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации за счет
  - создания условий для формирования и продвижения качественного и конкурентоспособного туристского продукта на внутреннем и международном туристских рынках;
  - усиление социальной роли туризма и обеспечение доступности туристских услуг;
  - отдыха и оздоровления для граждан Российской Федерации.
- ✖ В настоящее время в субъектах Российской Федерации реализуются 65 региональных целевых программ развития туризма, в 5 регионах приняты концепции развития туризма. Финансирование региональных программ развития туризма предусматривается за счет средств субъектов Российской Федерации и внебюджетных источников

## SWOT-АНАЛИЗ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>-наличие уникальных памятников истории и культуры;</li> <li>- выгодное экономико-географическое положение (территориальная близость к Москве);</li> <li>- высокая транспортная доступность;</li> <li>- наличие культурно-исторического наследия</li> <li>-наличие качественной продовольственной продукции;</li> <li>-развитая нормативно-правовая база;</li> <li>- полный спектр предлагаемых туристских продуктов, возможных на территории региона;</li> <li>- наличие на территории региона экологически чистых природных зон;</li> <li>- опыт проведения в регионе выставок, фестивалей, ярмарок;</li> <li>- высокий научный образовательный потенциал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-недостаточный уровень развития туристской инфраструктуры для привлечения туристов;</li> <li>- недостаточное развитие объекта индустрии развлечений;</li> <li>- недостаточный уровень развития инфраструктуры придорожного сервиса;</li> <li>- неудовлетворительное состояние дорожной сети;</li> <li>- отсутствие четкого позиционирования туристских объектов области, недостаточное рекламно-информационное обеспечение продвижения туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках;</li> <li>- низкий уровень благоустройства региона</li> </ul>

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение производительности входящих в кластер фирм и отраслей;</li> <li>- увеличение инновационного потенциала, создание новых инновационных проектов;</li> <li>- включение туристских объектов Орловской области в каталоги туристских агентств других регионов;</li> <li>- получение федеральной поддержки на реализацию инвестиционных проектов в рамках туристского кластера;</li> <li>- увеличение объема продаж брендовой и сувенирной продукции региона;</li> <li>- разработка новых туристских маршрутов, туристских продуктов, проектов, в том числе всесезонных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потеря туристского рынка из-за низкого уровня туристского сервиса;</li> <li>- конкуренция со стороны других туристских центров России;</li> <li>- разрушение памятников истории и культуры вследствие недостаточности мер по их сохранению;</li> <li>- недостаток собственных финансовых средств и инвестиционных ресурсов;</li> <li>- низкое качество и однообразие продукта</li> </ul>

✖ **Реализация возможностей** может произойти через создание брендового, всесезонного туристского продукта с акцентом на качестве продукции.

✖ **Способы снижения угроз:** привлечение и удержание потребителей туристских услуг от перехода к конкуренту посредством информирования их об уникальности и высоком качестве продукции.



## РАЗРАБОТКА ПАСПОРТА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА В ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Наименование	Стратегии развития туристического кластера Орловской области на период до 2030 года
Цель стратегии	повышение конкурентоспособности и экономического потенциала участников кластера, осуществляющих деятельность в сфере организации путешествий, отдыха, в том числе активного, оказания туристских услуг, производства и сбыта сувенирной продукции, организации общественного питания, управления объектами инфраструктуры на территории Орловской области
Задачи стратегии	-выявить приоритетные направления развития туризма на территории Орловской области посредством проведения анализа туристского потенциала региона; -отобрать наиболее уникальные достопримечательности, способные стать "ядром" кластера; - разработать и внедрить механизмы по увеличению выручки резидентов кластера; -создать условия для увеличения количества рабочих мест в сфере туристской деятельности в регионе; -создать систему продвижения и реализации туристской продукции
Сроки реализации	2020-2030 г.г
Этапы реализации	1 этап – 2020 год 2 этап – 2021-2025 г.г 3 этап - 2026-2030 г.г
Ожидаемые результаты	-рост объемов предоставленных услуг в туристской отрасли и смежных отраслях; -повышение интенсивности развития малого и среднего бизнеса; увеличение туристского потока в регион; -рост производительности труда; рост объема реальных инвестиций; -обеспечение социальной стабильности и экономического развития региона.

✗ Туристская индустрия является одним из самых перспективных и активно развивающихся секторов мировой экономики. Целью развития туризма в Российской Федерации является комплексное развитие внутреннего и въездного туризма с учетом обеспечения экономического и социокультурного прогресса в регионах Российской Федерации

✗ Орловская область является одним из российских регионов, где туризм и гостеприимство могут стать приоритетной отраслью экономики. Привлекательность Орловской области среди туристов во многом связана с имеющимися на ее территории ресурсами: благоприятное сочетание выгодного географического положения, сохранившегося природного потенциала, богатого культурно-исторического наследия

✗ Принятие Стратегии способствует подъему интереса туристского сообщества к вопросам сохранения культурного наследия в регионе. В Стратегии предполагается достижение ряда взаимосвязанных задач, которые позволяют включить имеющееся в регионе культурное наследие в путеводители, туристские маршруты, событийные мероприятия, проекты по созданию собственной туристской продукции, основанной на историческом и культурном наследии Орловщины.